



Universidad Miguel Hernández
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche
Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos
Trabajo de Fin de Grado
Curso Académico 2021/2022



Teletrabajo. La nueva realidad

Alumna: Ana Paula González Percoco

Tutor: Julio Naranjo Berenguer

Contenido

1. Resumen	3
2. Abstract	4
3. Introducción	5
4. Marco teórico	8
4.1. Origen	8
4.2. Emergencia sanitaria	10
5. Marco jurídico	13
6. Futuro Presente de las organizaciones	16
7. Implementación del teletrabajo	20
7.1. Marco Legal	21
7.2. Preparación de la organización	23
7.3. Recomendaciones para la implantación en la empresa	27
7.4. Recomendaciones para el teletrabajador en modelo híbrido	28
7.5. Prácticas adecuadas para el trabajo en la oficina	30
7.6. Recomendaciones para una adecuada gestión del equipo	30
8. Ventajas del teletrabajo	32
Para los empleados:	32
Para la empresa:	33
Para la sociedad:	35
9. Desventajas del teletrabajo	35
Para los empleados:	35
Para la empresa:	36
Para la sociedad:	37
10. Conclusiones	38
11. Bibliografía	41

1. Resumen

En el presente Trabajo de Fin de Grado se busca realizar un estudio del teletrabajo como alternativa a la situación de la pandemia derivada del Covid-19, ya que fue implementada de manera forzosa.

Este estudio analiza el teletrabajo como nueva metodología en las organizaciones, desarrolla su marco jurídico, evalúa sus ventajas y desventajas desde la perspectiva del trabajador, empresa y la sociedad, se explican las pautas que deben de tener en cuenta las empresas para implementar el teletrabajo en sus organizaciones y se facilitará un listado de recomendaciones para su adecuada implementación.

Además, se reservará un apartado para realizar un análisis de las nuevas tendencias que deberán de aplicar las empresas para poder sobrevivir a los entornos VUCA y los cambios que ello conlleva, además, se explicarán los paradigmas que se quedarán en el pasado tras el Covid-19 como punto de inflexión.

Palabras clave: Teletrabajo, Covid-10, Nuevas Metodologías, Entornos VUCA, Cambios.



2. Abstract

In this Final Degree Project, we seek to carry out a study of homebased jobs or remote working as an alternative to the situation of the pandemic derived from Covid-19, since it was implemented in a forced manner.

This study analyzes homebased jobs or remote working as a new methodology in organizations, develops its legal framework, evaluates its advantages and disadvantages from the perspective of the worker, company and society, will explain the guidelines that companies must consider implementing homebased jobs in their organizations, and will provide a list of recommendations for their proper application and performance.

In addition, a section will be focused to analyze the new trends that companies must apply in order to survive in the VUCA environments and the changes that those new trends entail. Also, the paradigms that will remain in the past after Covid-19 as a turning point will be explained.

Keywords: Telework, Covid-19, New Methodology, VUCA, Changes



3. Introducción

Vivimos en un mundo en continuo movimiento, cambiante y si le añadimos el momento en el que nos encontramos actualmente debido a la pandemia originada por el Covid-19, en donde todo lo que conocíamos ha dado un giro de 360°, nos daremos cuenta de que estamos sufriendo una transformación que afecta a todos los sectores, profesiones, formas de relacionarnos, a nuestras actividades diarias y cotidianas.

Parte de los cambios que se han ido viendo en la sociedad, han afectado directa o indirectamente al uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), haciendo que se incremente la dependencia de las personas hacia las tecnologías, ya sea para teletrabajar, seguir clases, comprar, estar en contacto con los seres queridos, hacer deporte, etc. Aunque antes del estado de alarma se vivía un periodo de transformación digital, este ha crecido exponencialmente forzado por el confinamiento, principalmente en el ámbito educativo y profesional, pero que ha reflejado las necesidades latentes que existían, por lo que esta digitalización debe convertirse en una ventaja que se mantenga en el tiempo ya que es una gran oportunidad para dejar en el pasado los medios tradicionales que se aplicaban.

En este trabajo me centraré en la evolución que ha tenido el ámbito profesional durante la lucha con la pandemia, ya que, aunque ha sido una época de gran dificultad para todos, en las organizaciones se ha podido observar un enfrentamiento con diversos riesgos estratégicos y operacionales, tales como la protección de la salud y seguridad de los trabajadores, las dificultades de importación y exportación, el retraso y escasez de materias primas, el incremento de costes, entre muchas otras cosas, por lo que la manera en que las empresas desempeñen sus funciones será fundamental para asegurar su subsistencia en el futuro.

Para que las organizaciones puedan sobrevivir a esta nueva realidad es necesario que aprendan a afrontar y gestionar la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del entorno en que nos encontramos, también conocido como el mundo VUCA (*Volatility - V, Uncertainty - U, Complexity -*

C y Ambiguity - A). Es fundamental centrar la estrategia de la empresa en la adaptación de este entorno, ya que permite entender el cambio y las maneras en que esta nos puede afectar. Entender el entorno VUCA y aplicarlo en las decisiones de la empresa nos puede ayudar en que puede ser utilizada para:

1. Anticipar los problemas y su impacto.
2. Comprender las consecuencias de los problemas y las acciones.
3. Lograr ser más ágiles por lo que se pueden adaptar mejor a las nuevas exigencias o novedades.
4. Crear líderes capaces de estimular al equipo.
5. Fomentar la cultura de innovación.
6. Prepararse para realidades y desafíos alternativos.

Uno de los cambios más visibles y aplicados en el entorno profesional fue la introducción del teletrabajo, ya que en España predominaba la presencialidad en las áreas de trabajo y debido al confinamiento, la imposibilidad de mantener la presencialidad y las restricciones, más de tres millones¹ de españoles se vieron obligados a trabajar desde casa.

El teletrabajo se entiende como “la realización habitual de la actividad laboral a distancia en un lugar distinto al habitual en la empresa, y a veces en horario diferente”.

Aunque esta metodología existe desde la década de los setenta, se ha visto un gran incremento como respuesta ante el Coronavirus, ya que esta fue la solución que muchos centros de trabajo en todo el mundo consiguieron para poder asegurar la continuación de sus actividades en el momento del confinamiento o con las restricciones.

Este cambio de modalidad ha sido un gran desafío para las empresas que las implantaron, ya que en su mayor parte esta implantación fue sin orientación, sin formación, con recursos insuficientes y modificándose sobre el paso. Por lo que sin la suficiente preparación puede ser una fuente de estrés y desmotivación absoluta, pero que si se hace de la manera adecuada puede ser

¹ <https://es.statista.com/estadisticas/1243353/empleados-con-teletrabajo-regular-en-espana/>

una fuente de oportunidades y de crear diversas ventajas para los trabajadores y los directivos.

Ahora que poco a poco se está viendo la luz al final del túnel, y el Covid-19 se va volviendo algo normal en nuestro día a día, las empresas han comenzado a reconsiderar las medidas que implantaron en su día, por lo que este trabajo busca que las organizaciones no dejen pasar esta oportunidad de implantar el teletrabajo de forma oficial, y que este solo sea el inicio de muchos cambios que beneficien tanto a los trabajadores como a los empresarios y permita dejar atrás métodos de trabajo anticuados.



4. Marco teórico

4.1. Origen

El inicio del teletrabajo se desarrolla a mediados de los años 70, cuando en plena crisis del petróleo se planteó que *“si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su lugar de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo”* (Nilles, 1976, p. 4). En este marco, el teletrabajo fue rápidamente visto como una solución a una gran variedad de problemas, ya que se planteaba que se aliviaría el tráfico de las ciudades, se reduciría el gasto de recursos naturales, se incrementarían los trabajadores de grupos desfavorecidos y la productividad y calidad de vida de los trabajadores aumentaría (Martínez Sánchez et al., 2003). Lamentablemente quedó en una alternativa y no se llevó adecuadamente a cabo.

Su segundo auge fue a partir de la aparición de los dispositivos digitales portátiles, como ordenadores o teléfonos, la cual permitieron desarrollar el trabajo no solo desde el domicilio, sino desde cualquier lugar.

A partir de los años 90, coincidiendo e integrándose con la oleada anterior, se vuelve a ver indicios del teletrabajo cuando se crean las primeras oficinas virtuales (Virtual Office), que nacen como una solución del espacio de trabajo, ya que estas permiten que los negocios se lleven desde la casa y mantengan un entorno profesional y productivo.

En la actualidad se está observando la implantación de la digitalización, debido a la aplicación forzosa del teletrabajo como consecuencia de la emergencia sanitaria que se verá en el siguiente apartado. La OIT asegura que existe una evolución del teletrabajo en las distintas épocas, y estas van ligadas a las posibilidades que ofrece la tecnología, por lo que en un futuro podrá llegar a fusionarse la realidad virtual o aumentada con los métodos de trabajo.

En el 2002 se firma en Bruselas el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (en adelante, AMET) entre la Confederación Europea de Sindicatos (CES), la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (UNICE), la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana

Empresa (UNICE/UEAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP). Este acuerdo se firmó para dar una mayor seguridad a los teletrabajadores por cuenta ajena en la Unión Europea y establecer un marco general a escala europea sobre las condiciones de trabajo de los teletrabajadores. Además, de ser un medio para modernizar la organización del trabajo para las empresas y organizaciones de servicios públicos, y para dar una mayor autonomía en la realización de sus tareas a las personas trabajadoras.

Al ser una noción creada hace relativamente poco tiempo, ha permitido que se proporcionen diversas definiciones de este concepto, igual que múltiples términos para denominarlos, tales como, teletrabajo, trabajo a distancia, trabajo remoto, *telework*, trabajo móvil o e-trabajo, todos ellos referidos a la actividad en sí, pero no a la particularidad de su prestación.

La primera definición que se conoce de este término fue utilizada como hemos visto, en Estados Unidos por Jack Nilles. Este autor propuso el teletrabajo como un método de ahorro, reducción de la contaminación y optimización de los recursos no renovables. Definía el término como “cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información”².

El AMET, define teletrabajo en su apartado segundo como «forma de organización y/o realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral, en la que un trabajo que también habría podido realizarse en los locales del empresario se ejecuta habitualmente fuera de esos locales»³.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) definía el teletrabajo en su Convenio nº177, como trabajador a domicilio. Pero, actualmente ha modificado a considerarlo distinto al trabajo a domicilio y definirlo como “El uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (como teléfonos

² NILLES, J. *The Telecommunications-transportation tradeoff*. California, Jada Internacional, 1973, p. 16.

³ Véase en: <http://www.uned.ac.cr/viplan/images/acuerdo-marco-europeo-sobre-teletrabajo.pdf>

inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio) para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (Eurofound y OIT, 2019).”⁴

Se podría resumir que actualmente el teletrabajo sería aquel que cumpla los siguientes requisitos:

- Ubicación: El trabajo se realiza en un lugar físico diferente al entorno del desarrollo de la actividad laboral.
- Medios de producción: Debe desarrollarse un uso intensivo de las tecnologías informáticas y de comunicaciones.
- Debe existir una flexibilidad en el horario laboral.
- Debe existir un vínculo de comunicación del empleado y la empresa.

4.2. Emergencia sanitaria

A finales de diciembre de 2019, surge en Wuhan, provincia de Hubei en China, un nuevo virus, el ahora conocido como Covid-19, el cual es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2, el cual fue expandiéndose a gran velocidad, declarándose como epidemia y posteriormente, el 30 de enero del 2020, el Comité de Emergencias de la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote de Covid-19 como una “emergencia de salud pública de importancia internacional”, lo que significaba que todos los países del mundo debían prepararse no sólo para la detección oportuna de casos importados, sino para la potencial transmisión autóctona que provocaba brotes de gran magnitud, declarándose así el 11 de marzo, como una pandemia internacional.

En España, el día 14 de marzo de 2020 se decretó el Estado de Alarma, con el fin de afrontar la situación de emergencia, algunas de las medidas establecidas fueron: la limitación de la libre circulación de las personas y la contención en el ámbito educativo, comercial, cultural, recreativo, deportivo, entre otros, con el fin de proteger la salud de la ciudadanía y reforzar el Sistema Nacional de Salud. Este se alargó hasta el 21 de junio del 2020.

⁴ OIT. *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica Oficina Internacional del Trabajo* – Ginebra. 2020

Con la llegada de la pandemia, hemos visto cómo nuestro día a día a cambiado por completo, empezando por incorporar nuevas palabras a nuestras conversaciones diarias, tales como coronavirus, confinamiento, cuarentena, aislamiento; como el incorporar nuevos hábitos o cambios en las rutinas, tales como cambiar los besos y abrazos por saludos de codos, mejoras en el higiene personal, tales como el lavarse las manos más a menudo o el estornudar en el antebrazo y sin olvidar el tan aplicado uso de las tecnologías y como nos han ayudado a seguir estudiando, a trabajar, a mantener o implementar rutinas de ejercicio y mantener la conexión con nuestros seres queridos. Estos meses nos han enseñado a aprender y no dar por sentado las cosas, por lo que es necesario que en el momento de volver a la realidad que más o menos recordamos, no olvidar aquellas reflexiones que se han tenido a lo largo de este hito histórico.

Como se comentaba en el apartado anterior, hemos visto cómo rápidamente muchos modelos tradicionales quedaron obsoletos y aparecieron nuevas maneras de realizar las cosas, tal es el caso del teletrabajo, el cual se volvió una realidad tangible que sorprendió a más de 3 millones de trabajadores en España. Ni las empresas ni la legislación laboral estaban preparadas para esto, ya que antes de 2020, el teletrabajo en el ámbito asalariado se consideraba una medida que se aplicaba en las más grandes y futuristas empresas y como no, los trabajadores autónomos.

Se extrae de un informe del Instituto Nacional de Estadística (INE)⁵ los datos de las empresas que aplicaban el teletrabajo, para así poderlo ver de manera cuantitativa:

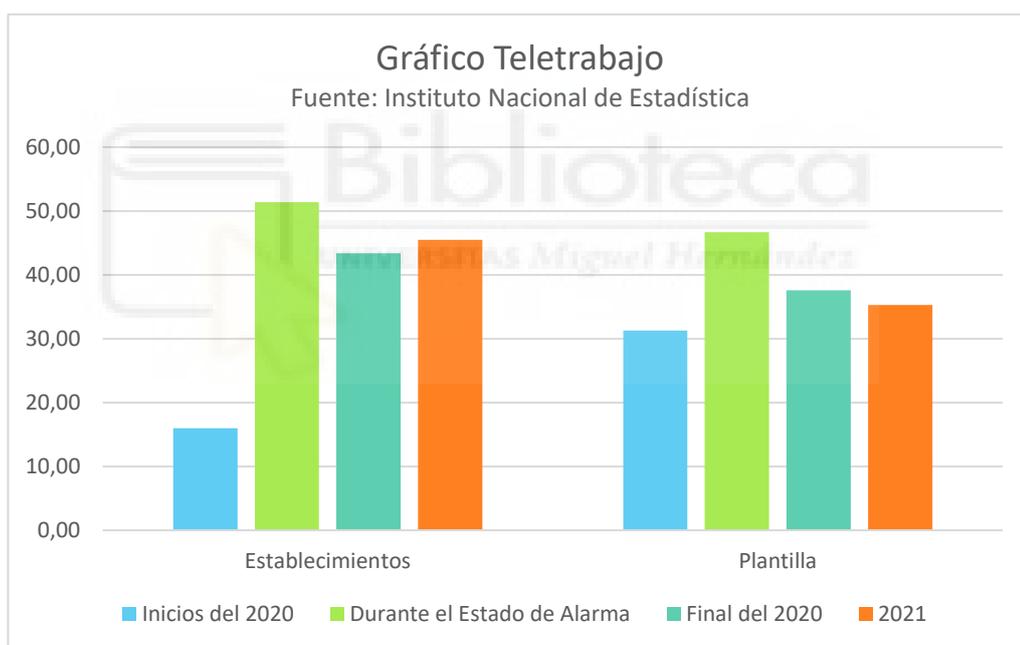
- Según la Encuesta de Población Activa, en **2019** las personas que trabajan desde casa normalmente (o más de la mitad de los días) pasa del 4,3% al 4,8%, y las que lo hacen ocasionalmente, aumenta del 3,2% al 3,5%.⁶

5 https://www.ine.es/daco/daco42/ice/ice_mod_covid_0121.pdf

6

https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FIN ECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE

- **Antes** del estado de alarma declarado por la pandemia de covid-19, el porcentaje de establecimientos que utilizaba el teletrabajo era del 16,0%, con una media de un 31,3% de la plantilla utilizándolo.
- **Durante** el estado de alarma, el porcentaje de establecimientos que utilizaron el teletrabajo aumentó más del triple (51,4%), con una media del 46,7% de la plantilla adherida a esa modalidad de trabajo a distancia.
- **A finales del 2020**, el teletrabajo lo han mantenido el 43,4% de los establecimientos (ocho puntos menos que durante el confinamiento) para el 37,6% de sus trabajadores (nueve puntos menos).
- Los últimos datos son del **2021**, en donde el teletrabajo ha aumentado al 45,5% de los establecimientos y con una media de plantilla de 35,3%.



5. Marco jurídico

La legislación española ha incluido desde las primeras décadas del siglo XX las regulaciones sobre el contrato de trabajo a domicilio, que ha legislado los primeros años del teletrabajo, que, aunque no dejaba sin amparo a aquellos trabajadores cuya actividad laboral se realizaba en un lugar ajeno al centro de trabajo o empresa utilizando las telecomunicaciones, esta regulación era dispersa e insuficiente.

El Ordenamiento jurídico del teletrabajo tuvo un antes y un después con la entrada del Covid-19, ya que el teletrabajo fue consecuencia de las medidas adoptadas por las autoridades competentes para contener y frenar la expansión de la pandemia.

Legalmente, antes del 2020, el teletrabajo se encontraba amparado por pocas regulaciones, en donde destacan:

- El 16 de julio de 2002 se suscribió el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, cuyo contenido se trasladó a España por medio del Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva de 2003.
- La Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, modificó la ordenación del tradicional trabajo a domicilio por el trabajo a distancia basado en el uso intensivo de las nuevas tecnologías.
- El trabajo a distancia se encuentra definido en el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores, como aquel en que *«la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa»*.
- El artículo 88 de la Ley de Protección de Datos Personales y de garantía de los derechos digitales, reconoce el derecho a la desconexión digital, incluso en el caso de realizar teletrabajo.

Como se comentó en párrafos pasados, la solución para hacer frente al impacto económico y social del covid-19 fue la preferencia de realizar el trabajo a distancia, siempre que fuera técnica y razonablemente posible.⁷

Para el amparo de esto, se publica el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, y realiza las siguientes definiciones en su artículo 2

Trabajo a distancia: “Forma de organización del trabajo o de realización de la actividad laboral conforme a la cual esta se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella, con carácter regular.”

Teletrabajo: “Aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.”

Trabajo presencial: “Aquel trabajo que se presta en el centro de trabajo o en el lugar determinado por la empresa.”

Por lo que, según estas definiciones, el teletrabajo sería parte de un trabajo a distancia, en la que se caracteriza por realizarse mediante las TIC.

La aparición de esta reciente legislación conlleva a una serie de nuevas obligaciones:

- El teletrabajo será voluntario y reversible, tanto para el trabajador como para la empresa.
- La falta de adaptación a esta modalidad de prestación de servicios no será causa de despido objetivo.
- Obligación empresarial de compensar los gastos del trabajador a distancia.
- Se refuerza el derecho a la desconexión digital.
- Las condiciones del teletrabajo deberán constar por escrito.
- La empresa deberá facilitar los medios, herramientas y equipos al trabajador para realizar sus funciones.
- Se garantiza el derecho a la flexibilización del horario.

⁷ art. 5 del Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo

- Se debe continuar registrando la jornada de manera adecuada y fiable.
- El trabajo a distancia se considera regular cuando alcance como mínimo el 30% de la jornada en un periodo de referencia de 3 meses.

La actual normativa reguladora del teletrabajo se compone por una gran variedad de leyes, reales decretos, leyes orgánicas, órdenes y resoluciones, esto permitirá que más empresas tengan definidos los parámetros a la hora de querer implementar el teletrabajo en sus organizaciones.



6. Futuro Presente de las organizaciones

Después de una crisis en donde las empresas han tenido que gestionar circunstancias totalmente inesperadas, el entorno ha impulsado a una mentalidad de transformación, en la que se han acelerado tendencias ya existentes en el lugar de trabajo, han aparecido nuevas necesidades, diferentes formas de trabajar y nuevos modelos organizativos, que, aunque estas se encontraban en la hoja de ruta de múltiples organizaciones para ser implantada en el medio plazo, las empresas se están dando cuenta que no pueden seguir postergando el cambio.

Debido al entorno rápidamente cambiante que nos encontramos, las empresas han tenido que reevaluar su cultura y proyectar la idea de transformación de sus organizaciones, que bien es cierto que acompañado de una crisis sanitaria, sin planificación previa, acogida de la plantilla, sin análisis de costes ni estudios de satisfacción, puede que no haya habido una buena percepción de los trabajadores de estos cambios, pero, puede que haya sido ese primer paso que muchas empresas necesitaban para evolucionar como organización.

Hoy en día es necesario un cambio de creencias, promover el *growth mindset*, en donde la organización se emerja en una nueva cultura de crecimiento en donde se fomente la innovación, una que involucre a los líderes y a toda la dirección, pero para ello, es necesario contar con talentos que posean las *soft skills* necesarias para los planes futuros, personas que sepan adaptarse al cambio y que tengan agilidad para el aprendizaje continuo.

El *growth mindset* comentado en el párrafo anterior se refiere al deseo de aprender y mejorar a través de soluciones innovadoras. Esta mentalidad beneficia a generar entornos de confianza y retroalimentación donde se puedan compartir puntos de vista y aprender de ellos y a aceptar desafíos con una mentalidad de crecimiento mediante el esfuerzo y la motivación, es por ello por lo que deben estar unidas a las *soft skills*, ya que estas son las habilidades relacionales y sociales que permiten a una persona realizar con mayor éxito su trabajo profesional. “Es necesario reforzar en las personas sus competencias

emocionales relacionadas con la iniciativa y el cambio, para así lograr que reacción al cambio de forma positiva”⁸

El escenario actual de las organizaciones obliga a romper los paradigmas y modelo de negocio tradicionales, por este motivo es necesario conocer los factores claves del entorno VUCA, para que los cambios que se desarrollen sean una oportunidad y no un inconveniente, ya que hay que integrar los cambios de manera estratégica y definitiva en la vida de las empresas.

Es por ello por lo que es necesario la implantación de nuevas metodologías que se enfoquen en la salud mental, emocional y física de los trabajadores, ya que debido a los grandes cambios a los que estamos expuestos las personas, tanto dentro de la empresa como fuera, somos más propensos a tener ansiedad, depresión y grandes niveles de estrés. Las estrategias que las empresas deben implementar para procurar el bienestar de sus trabajadores son las centradas al llamado “salario emocional”.

Muchos estudios han analizado que la satisfacción laboral de los trabajadores va más allá de los recursos tangibles y es que actualmente la forma en que las personas viven y trabajan ha cambiado drásticamente, por lo que hay que definir en las empresas, propuestas de valor hacia los trabajadores en donde se busquen tener empleados más felices y lograr una pertenencia empresarial.

El salario emocional se puede aplicar tanto en medidas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral, como en oportunidades de desarrollo y de bienestar psicológico para el trabajador.

Esta búsqueda de cambio centrada en los paradigmas y transformación de los modelos tradicionales se puede observar en la evolución de los horarios de trabajos flexibles y no rígidos, beneficios en la salud como seguro médico, reconocimientos dentro de la empresa, formaciones continuas y desarrollo del talento. Todo este nuevo panorama ayuda a mantener una vinculación emocional positiva con los trabajadores, por lo que las empresas que no se

⁸ “Las soft skills más importantes para la empresa en la situación post Covid” Observatorio de Recursos Humanos

hayan reorganizado deberán de ajustar sus estrategias e implementar nuevos enfoques de trabajo.

El uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son la principal herramienta que se está aplicando para lograr cambios y estrategias eficaces en las empresas, ya que están revolucionando los espacios de trabajo, creando formas más eficientes de colaborar; optimizar procesos y agilizar proyectos.

Aunque la tecnología tiene que evolucionar junto con los objetivos de la empresa, es importante que no busque solo mejorar el rendimiento del personal, sino también el bienestar de los mismos, adoptando prácticas que sean responsables y que generen valor para todos los interesados.

Las empresas tenderán cada vez más, a buscar la flexibilidad como herramienta de conciliación, ya que esta es necesaria para poder abordar los cambios que enfrentan y enfrentarán las organizaciones en el entorno VUCA que nos encontramos. La flexibilidad se traduce en intangibles cada vez más palpables y relevantes, tal como lo es el teletrabajo, el trabajo por objetivos, las formaciones para habilidades personales, el horario intensivo, entre otras. Pero, estas medidas resultarán insuficientes si las empresas no cambian sus modelos rígidos y jerárquicos, fundados bajo el control, por modelos de liderazgo más redárquicos, donde la comunicación entre las áreas fluya de manera más directa y un modelo de trabajo basado en la gestión y realización de tareas.

Como se ha ido comentado en el trabajo, todos estos avances en los que las empresas deben de ir y lograr, se deben a que actualmente nos encontramos en un entorno VUCA, un contexto tan inesperado y complejo como el de una pandemia que ha causado estragos por todo el mundo, y aunque esta situación extraordinaria nos ha demostrado que tanto empresas como trabajadores tenemos una gran capacidad de adaptación al cambio, es claro que en muchos casos se aplicó a la fuerza y puede que muchos trabajadores se vieran afectados por las medidas rápidamente impuestas, se ha podido demostrar que muchas de esas medidas, aplicadas de una forma correcta, son de los beneficios más demandados por los trabajadores y que aquellas empresas que

son capaces de hacerlo adecuadamente disponen de un recurso que hoy en día se puede convertir en una gran ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

Gestionar adecuadamente un cambio está directamente relacionado con la importancia de aprender, ya que la capacidad de aprender es lo único que nos va a permitir adaptarnos al mundo en el que vivimos. Aprender a aprender, es decir, estar abierto al aprendizaje y crear un sistema en él que se impulse el aprendizaje es una obligación básica para permitir la adaptabilidad de las organizaciones. “Especialmente en estos momentos de incertidumbre, la mejor inversión de tiempo que podemos hacer es en aprender.”



7. Implementación del teletrabajo

La pandemia del Covid-19 tomó al mundo por sorpresa y cambió nuestras vidas por completo, sin lugar a duda. Muchas cosas son diferentes si nos ponemos a comparar con el 2019, clases y trabajos virtuales, el gel hidroalcohólico al entrar en cada lugar, asientos contiguos vacíos y como no, el uso de la mascarilla. Todo indica que el Covid-19 cambiará muchos de nuestros hábitos y costumbres una vez esté superada la pandemia, ya que muchas de estas cosas nunca pensamos que tendríamos que implementarlo en nuestro día a día, y aunque existen ciertos casos que esperamos que se vayan lo antes posible, se espera que no sea el caso del teletrabajo como medida de conciliación.

A lo largo del confinamiento, vimos como el teletrabajo iba ganando terreno debido al ser la solución para frenar la transmisión del virus. Esta modalidad ha hecho que las organizaciones hayan avanzado en pocos meses el proceso de varios años, produciendo un salto cualitativo en productividad y en calidad de vida, gracias a la flexibilidad horaria, la conciliación familiar y la satisfacción emocional, logrando que nos acerquemos al futuro de la transformación digital, la cual va ganando peso a medida que nos adentramos en una era cada vez más digitalizada. Una modalidad de trabajo que hasta hace poco tiempo se aplicaba principalmente a los trabajadores autónomos y a pocas empresas, hoy en día se ha convertido en una necesidad para muchos trabajadores que buscan conciliar su vida laboral con la familiar. ¿Pero, cuáles son las razones para en España no se implementara este modelo antes? Según un estudio realizado por el Banco de España⁹ se asegura que los diferentes motivos por los cuales el teletrabajo nunca antes había llegado a tener éxito en nuestro país eran: La falta de regulación, inversión en equipo informático y tecnológico, formación informática por parte de los trabajadores y la falta de flexibilidad horaria.

Como se ha comentado en diversas ocasiones en este trabajo la mayoría de las empresas no estaban preparadas para esta nueva modalidad de trabajo y

⁹ Banco de España. "El teletrabajo en España". Artículos analíticos 2/2020

en un tiempo récord han tenido que poner a disposición de sus empleados equipos y formación para continuar prestando servicios desde casa, pero debido al caos que había en el mundo, muchas de estas medidas se aplicaron de manera acelerada y sin mucho análisis.

Hoy en día, gracias a la llegada de las vacunas en todo el mundo, poco a poco vamos viendo el fin de este hito histórico, pero con la vuelta a la normalidad, también muchas personas se preguntan si volveremos a trabajar en las oficinas o desde casa, y lo cierto es que la pandemia ha hecho que se presentara una gran oportunidad para crear nuevas tendencias en las organizaciones y olvidarnos de medidas tradicionales que se han quedado obsoletas.

Este es el momento para decidir implementar el teletrabajo fuera del contexto del Covid-19, y aplicarlo como estrategia para el bienestar de los trabajadores, aplicando las enseñanzas que se han dado debido a la gestión del teletrabajo durante estos últimos meses. Por lo cual, el siguiente apartado se centrará en las acciones que se deben tomar para aplicar el teletrabajo de manera efectiva en toda la organización.

7.1. Marco Legal

Para poder implementar el teletrabajo de manera correcta y eficaz lo primero que tenemos que conocer es el marco regulatorio con los derechos y obligaciones que conlleva el trabajar desde casa, por lo que en este caso nos centraremos en ciertos apartados importantes del Decreto Ley 28/2020, conocido también como la Ley de trabajo a distancia:

1. Afectados por la Ley

Se entenderá que existe un trabajo a distancia cuando se preste un 30% de la jornada en un período de tiempo de 3 meses. Por lo que, si se toma como referencia una semana laboral de 5 días, el trabajador deberá de trabajar de manera remota al menos 1 día y medio.

En el caso de los contratos en prácticas, becarios o para menores de 18 años que trabajen en formación y aprendizaje, el tiempo se amplía al 50% de la jornada laboral.

2. Control horario

Es necesaria y obligatoria la flexibilidad horaria, pero siempre dentro de franjas horarias determinadas. El objetivo es que el trabajador pueda adaptar sus horarios de acuerdo con sus necesidades.

El registro de horas por parte de la empresa seguirá siendo obligatorio.

3. Derecho a la desconexión

En el trabajo a distancia puede ser difícil separar las fronteras entre vida laboral y personal, la ley de teletrabajo establece el derecho a la desconexión digital con el objetivo de resguardar la salud de los trabajadores. A través de esta nueva normativa se impulsa a que cada empresa genere políticas para establecer normas de comunicación interna.

En este proceso sería importante apoyarnos en el comité de empresa o delegados de personal para realizar un esquema con las políticas que se aplicarán en lo relativo al teletrabajo, en donde se pacten las condiciones en lo relativo a jornadas y horarios, prevención de los riesgos laborales, el pago de los costos derivados, protección de datos y políticas de ciberseguridad entre otros.

4. Voluntariedad

Como último, pero no por ello menos importante, el trabajo a distancia será voluntario tanto para el trabajador como para la empresa, será reversible y si el trabajador se niega a llevarlo a cabo, no podrá ser “causa justificativa” de despido o modificación de condiciones laborales

Este derecho se ejercerá según lo que defina la negociación colectiva o el acuerdo que se tendrá que firmar entre empleado y empleador. Además, este acuerdo deberá ser individual.

“El trabajo a distancia será voluntario para la persona trabajadora y para la empleadora y requerirá la firma del acuerdo de trabajo a distancia (...) que podrá formar parte del contrato inicial o realizarse en un momento posterior.”

Capítulo 2, sección 1, artículo 5.

7.2. Preparación de la organización

Una vez cumplidos los apartados del marco legal, comienza lo complicado, la implementación en la empresa, pero para ello que hay que realizar una evaluación de varios apartados del marco organizativo, para conocer si la implantación de un modelo de teletrabajo es viable respecto a los procesos, tecnologías y actividad de la organización. Por lo que se procederá a definir los puntos que debe cumplir una empresa para una adecuada implementación:

1. Definir el modelo a aplicar

La manera óptima de implementar el trabajo remoto en una empresa en la que antes de la pandemia no utilizaban el modelo de teletrabajo, es aplicar un modelo híbrido de unos días en teletrabajo y otros días en la empresa. Según el informe 'Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial' (de IESE y Savills Aguirre Newman), realizado a 3.450 trabajadores, se han extraído los siguientes datos: La opción preferida por los empleados es trabajar desde casa tres días a la semana (36%), seguida de dos días semanales (32%). Un 12% de los empleados querría trabajar en remoto todos los días y un 4% representa a los que querrían ir a trabajar todos los días a la oficina.

2. Realizar un diagnóstico para el modelo híbrido

Teniendo el primer paso claro, la primera fase para la implantación del teletrabajo sería realizar un análisis en donde se definan los puestos de trabajo, departamentos y personas que serán susceptibles de realizar teletrabajo. Esto se realizaría identificando las funciones, las capacidades y responsabilidades que cada uno de los trabajadores realiza con una visión estratégica dentro de la empresa.

¿Cómo es el candidato ideal para este modelo?

- Deben ser empleados con capacidad de autogestión y autodisciplina. En donde sepan establecerse rutinas de trabajo y la priorización de tareas.
- Empleados responsables y comprometidos con la misión de la empresa.

- Trabajadores que sepan automotivarse de cara a la ejecución del trabajo, ya que la supervisión de su jefe no se dará de la forma tradicional.
- Trabajadores impregnados con la cultura de la empresa.
- Personas que tengan una comunicación fluida con los compañeros y responsables con capacidad de transmitir y recibir la información de forma clara.
- Personas que tengan contacto con sus compañeros y puedan combinar tareas individuales con las colaborativas. Esto puede prevenir el sentimiento de aislamiento.
- Y lo más importante, personas que deseen ser parte de este modelo.

3. Modelo de comunicación

Antes de iniciar el proceso es necesario que quede claro la manera en que se desarrollará la comunicación entre los equipos y los horarios que cumplirán los trabajadores que se encuentren en casa, para así no invadir el espacio de vida privada del trabajador. El teletrabajo va a lograr que poco a poco los modelos rígidos y jerárquicos vayan desapareciendo ya que su objetivo es que la comunicación entre las áreas fluya de manera más directa y que el trabajador tenga más autonomía y sentido de responsabilidad.

Es muy importante la comunicación con los trabajadores tanto en los teletrabajadores como en los que se encuentren de manera presencial, pero en este caso los trabajadores que se encuentren en teletrabajo pueden sufrir de aislamiento laboral, ya que puede que las relaciones personales con los compañeros se limite a lo profesional. Hay que generar una conexión o vínculo con los compañeros de la empresa, ya que es muy fácil buscar el resultado o logro de los objetivos, y olvidarse de preguntar cómo está la persona que tenemos delante o al otro lado de la pantalla, es necesario seguir reuniéndose, aunque sea online, y dedicar ciertos minutos para conversar fuera de temas de trabajo.

4. Definir las herramientas de los trabajadores

Como segunda fase y ligado al paso anterior, se tendrán que contabilizar los gastos necesarios para poder realizar una implantación del teletrabajo. Revisando las necesidades tecnológicas y de recursos que los empleados requerirán para trabajar desde casa, además de sus niveles para acceder y trabajar con la tecnología. Se deben incluir en este apartado los equipos informáticos, programas y herramientas necesarias para la correcta realización de sus funciones y la conexión a internet.

Se deberán establecer también las medidas de seguridad adecuadas ya que la falta de previsión de este aspecto puede provocar que la organización se vea expuesta a un alto riesgo de seguridad.

5. Formación de los trabajadores

Posteriormente se deberá formar a los trabajadores que se han identificado en la primera fase para un óptimo desarrollo del trabajo a distancia. Dicha formación dependerá de las necesidades, funciones a realizar y del puesto de trabajo.

Asimismo, también se deberá formar a los teletrabajadores con recomendaciones para tener un trabajo desde casa eficaz con lo relacionado en prevención de riesgos. Se deberá estimular al trabajador para hacer descansos ocasionales y caminar, ya que pasar horas en la misma posición con movimientos repetidos puede ocasionar daños musculoesqueléticos.

Por otra parte, los cargos de mando (líderes) también deberán recibir una formación en materia de planificación, gestión de equipos, comunicación y toma de decisiones en entornos de teletrabajo. El mismo informe de IESE y Savills Aguirre Newman asegura que los teletrabajadores que cuentan con el apoyo de sus supervisores tienen un 16% más de probabilidades de adaptarse a su trabajo (*job crafting*) y sentir emociones positivas y los que cuentan con el apoyo de los compañeros facilita la adaptación al trabajo aumentándolo en un 20% y en un 15% el estado de absorción y satisfacción en el trabajo.

Seguramente habrá responsables que sientan que han perdido el control, por lo que habrá que ayudarles y apoyarlos para aprender a liderar en remoto, a reestructurar sus equipos para que sus tareas sean orientadas a resultados y a fomentar un apoyo emocional que potencie la socialización de los equipos. A lo largo de este trabajo, se irán comentado buenas prácticas que pueden suponer una ayuda para lograr esta buena gestión de los equipos.

6. Implantación

Al iniciar el proceso de implementación del trabajo a remoto, el mejor método para gestionar al personal tanto que se encuentra en teletrabajo como los que se encuentran presencial, es a través del proceso denominado gestión por objetivos, en el que tanto el equipo directivo como los trabajadores se ponen de acuerdo sobre las metas a las que se tienen que llegar en base a las habilidades de los empleados y estos a su vez en un tiempo prefijado para lograrlos. Este proceso otorga al personal la flexibilidad y autonomía necesarias para organizar su trabajo sin que el equipo directivo tenga que controlar constantemente los progresos, además que fomenta el sentido de pertenencia en la organización ya que tienes una retroalimentación con los distintos componentes del grupo, en donde se puede aprender unos de otros y observar el trabajo final de las metas que cada uno ha tenido.

Respecto a todas las fases comentadas, los puntos clave grosso modo para una adecuada implantación del teletrabajo serían: la delimitación (de los trabajadores que formarán parte del modelo del teletrabajo y de las necesidades de formación de cada uno), la comunicación interna (establecer la forma de comunicarnos con nuestros empleados tanto para la consecución de objetivos como para su integración con el resto de trabajadores) y la organización interna (programas a utilizar, información accesible, herramientas a utilizar).

7.3. Recomendaciones para la implantación en la empresa

1. Reforzar las relaciones interpersonales que fomenten la confianza y el sentido de pertenencia.
2. Crear culturas sólidas y fuertes en la organización, en las que los valores y el compromiso se transmitan a través de todo lo que se hace.
3. Que los espacios de la empresa reflejen siempre la misión y los valores de la empresa, y que los mismos fomenten las interrelaciones con los compañeros.
4. Hacer un acompañamiento en la gestión del cambio en donde la comunicación es fundamental para lograr los cambios deseados. Además, también es imprescindible un acompañamiento emocional para que logren poder gestionar mejor la inestabilidad inicial que dan los cambios
5. Cambiar la mentalidad de presencialismo, en la que estar en el lugar de trabajo equivale a un compromiso, rendimiento y fomento de la cultura de la empresa.
6. Dar autonomía a las personas para elegir desde donde trabajar hasta en qué horario realizarlo.
7. Fomentar y respetar la desconexión digital, aunque este sea un derecho que se encuentre en la Ley del Teletrabajo, es necesario darle mucho hincapié ya que debido a las circunstancias extraordinarias que vivimos, en muchos casos hubo un difuminado en la frontera entre la vida profesional y personal de los empleados. Por lo que es necesario que la empresa dirija acciones que fomenten un uso saludable de las nuevas tecnologías y se respete el tiempo de ocio y descanso de los empleados.

7.4. Recomendaciones para el teletrabajador en modelo híbrido

En muchos casos la aplicación del teletrabajo como modelo de empresas se instauró de forma repentina, sin el debido análisis y pocas herramientas por las razones que todos conocemos del Estado de Alarma del Covid-19. Esto demostró el lado oscuro del teletrabajo, en donde según investigaciones, se trabajó más horas y más fines de semana que si se hubiera trabajado desde la oficina, pero hay números estudios que confirman que la gente quiere seguir con el teletrabajo, por lo que es importante que las organizaciones lo apliquen en sus modelos de trabajos si desean captar y fidelizar el talento.

El teletrabajo requiere de disciplina y de la capacidad de poder separar la vida familiar del trabajo estando en casa. Los trabajadores deben ser conscientes de esto y buscar el apoyo de su familia para que estos no los interrumpen y les permitan realizar sus labores con tranquilidad.

Por lo que, en el siguiente apartado se procederá a realizar un listado para realizar un trabajo saludable y eficiente, tanto en modo remoto como en la oficina:

Prácticas adecuadas para el teletrabajo:

1. Establecer espacios tanto físicas como psicológicas: Se debe definir, en la medida de lo posible, un espacio adecuado para trabajar en casa. En el cual las condiciones idóneas serían las siguientes:
 - Debe ubicarse en una estancia donde no se desarrollen otras tareas familiares o domésticas, para evitar así interrupciones
 - Evitar que este espacio coincida con la zona de descanso.
 - Estar delimitado, ya sea una habitación o con objetos que permitan la delimitación del espacio para distinguirlo de otros contextos de la vida doméstica.
2. Definir las actividades: Hay que organizar bien el día, de manera que se establezca una separación entre el teletrabajo y resto de actividades del

día. Hay que abordar el teletrabajo con la misma seriedad y predisposición que se dedica en el trabajo presencial.

Se recomienda seguir un horario preestablecido, para lograr así una mayor eficacia en el tiempo que se dedica y para una mayor sencillez al compatibilizarlo con las tareas domésticas, familiares o sociales. Esto también va a permitir respetar los tiempos previstos para lograr una desconexión del trabajo y mantener un horario rutinario para las comidas.

Se recomienda establecer pausas de 5 o 10 minutos por cada hora de trabajo, que pueden dedicarse a realizar ejercicios para relajar la musculatura de la espalda, columna vertebral y de los brazos, así como los ejercicios de relajación de músculos oculares.

3. Establecer hábitos de trabajo: Unido con el punto de arriba, se deben establecer hábitos en el día a día del teletrabajo, tales como: no quedarse en la cama, asearse y arreglarse de la misma manera a cómo se hace cuando sale a trabajar o en su defecto con una vestimenta cómoda.
4. Comunicación: Es conveniente mantener el contacto con otros compañeros a través de correo electrónico, videoconferencias, mensajería instantánea, etc.
5. Familia: Debe informarse a los miembros de la familia que se está trabajando desde casa y tratar de ser lo más claro posible de cuáles van a ser tus rutinas de trabajo para evitar así en la medida de lo posible las interrupciones e interferencias.
6. Desconexión laboral: Aunque anteriormente lo comente en las recomendaciones de la empresa, también es una recomendación para los trabajadores ya que con el teletrabajo es más sencillo no desconectar del trabajo, ya que al estar en casa se busca ser más “eficientista”, pero es necesario mantener los límites de lo laboral y lo personal, especialmente en las horas fuera de trabajo y vacaciones ya que pueden favorecer a la aparición estresores, también llamados “*technostress*”, por la presión de estar siempre disponible y la

sobrecarga de trabajo, lo que propicia a la aparición de tensión, ansiedad y agotamiento. Por lo que a continuación se expondrán algunas ideas que, aunque se crean obvias hoy más que nunca hay que tenerlas presente:

- Nadie del equipo es imprescindible: Por lo que hay que dejar a un lado el sentimiento de culpa por no estar en la oficina mientras los compañeros trabajan.
- Hay que escuchar al cuerpo: El teletrabajo ha sido una solución para los positivos en Covid-19, pero está permitido sentirse mal y no estar obligados a trabajar, por lo que no hay que hacer sobreesfuerzos solo por tener la posibilidad de seguir trabajando.
- Avisar de las vacaciones, establecer respuestas automáticas y apagar los canales de comunicación del trabajo

7.5. Prácticas adecuadas para el trabajo en la oficina

1. Comentar a los compañeros cuando te encontrarás en la oficina para aprovechar reuniones o conversaciones de forma presencial.
2. Aprovechar los momentos en que la oficina, por afluencia de los compañeros, puede ofrecer todo su potencial y así enriquecer el tiempo con equipos y compañeros.
3. Evitar acudir a la oficina a “teletrabajar”, es decir, a realizar trabajos individuales y/o de concentración.
4. Fomentar la interacción social y los vínculos con los compañeros.

7.6. Recomendaciones para una adecuada gestión del equipo

Aunque de primeras, el liderazgo presencial y el remoto comparten muchas cosas en común, es cierto que muchos líderes se han visto superados a la hora de gestionar a sus equipos desde la distancia, por lo que a continuación, se enumeran unas buenas prácticas a seguir para lograr una óptima gestión del equipo cuando se encuentran en trabajo remoto:

- Favorecer una mayor flexibilidad: Hay que tender cada vez más a ser más facilitador y menos controlador, por lo que hay que fomentar que cada persona trabaje en sus horarios de máxima eficiencia.
- Clarificar los objetivos del equipo de forma tanto grupal como individual: Es necesario comunicar los objetivos que se tienen en el equipo y la forma de conseguirlos, en esa lista se deberá delegar entre los miembros del equipo. Fomentar el habla y el escucha, en donde todos puedan proponer y preguntar, en donde todos los miembros conozcan que hace y lo que se espera de cada uno.
- Potenciar la autonomía: Cierta grado de autonomía es esencial para que el teletrabajo tenga éxito. Por lo que para fomentar esto es necesario evitar supervisar muy de cerca y permitir que puedan resolver los problemas que surjan en el desempeño de sus tareas.
- Mantener una comunicación efectiva frecuente: Hay que lograr un buen clima entre los compañeros, en donde la misma se base en la confianza de todos, por lo que se debe contar con una herramienta que permita la comunicación de manera bidireccional
- Confiar en el equipo: En la misma línea, hay que evitar en la medida de lo posible, la desconfianza y no hacer juicios sobre el desempeño del equipo.
- Sacar provecho a las reuniones: Establecer una estructura, reglas y horarios para las reuniones virtuales, pero además de ello se debe buscar fórmulas que permitan usar parte del tiempo de la reunión a la integración de las relaciones del equipo.
- Ser consciente de la gestión emocional: Aunque puede ser complicado el percibir las emociones a distancia, es necesario percibir las variaciones emocionales del equipo para evitar conflictos de origen emocional

8. Ventajas del teletrabajo

El teletrabajo posee una serie de ventajas tanto para los empleados como para las empresas y la sociedad, y aunque las ventajas pueden diferir en función del sector económico o del modelo comercial de la empresa, estos serían algunos de los beneficios del teletrabajo tanto para la compañía como para los trabajadores:

Para los empleados:

- Mejora de la conciliación entre la vida familiar y profesional.

Es una de las principales ventajas para los empleados y responde a una de las demandas más importantes de los profesionales de hoy. Ya que permite que sea el propio trabajador el que optimice y flexibilice el tiempo de trabajo. Permitiendo que se mejore la conciliación de la vida laboral y la familiar, se genere más satisfacción, reducción del estrés.

- Mayor motivación y satisfacción.

Como se comenta en el apartado anterior, la mayor facilidad para la conciliación familiar o la libertad horaria refuerzan la motivación del empleado. Además, que la flexibilidad permite que el trabajador tenga más autonomía en el desarrollo de sus actividades y posibilidad de creatividad en sus tareas, por lo que un aumento del grado de autonomía se liga a un aumento de la motivación.

- Menos estrés, menos burnout.
- Flexibilidad geográfica.
- Ahorro de tiempo y costes.

Ya que al eliminarse o disminuir los desplazamientos hacia los centros de trabajo se brinda mejor calidad de vida asociado a menos gastos en transporte y ropa.

Además, que fomenta la inclusión de personas con diversidad funcional, con limitaciones de movimiento.

Según un estudio de la agencia Axicom, lo que más le gusta de teletrabajar a los encuestados es evitar los desplazamientos (86%), aprovechar más el tiempo (63%) y madrugar menos (51%).

Una encuesta sobre el análisis del teletrabajo¹⁰ declaró que un trabajador tiene unos gastos anuales en el uso de transporte ya sea público o propio, de entre 528€ y 1.320€ y en comida tiene unos gastos entre 0€ y 1.232€ en comida.

Para la empresa:

- Mejora de la productividad.

Si el modelo de teletrabajo se implementa junto con una nueva política de realización de trabajos por objetivos, es posible que los trabajadores cumplan sus tareas de manera más eficiente. Además, los empleados pueden organizar mejor su tiempo para aprovechar los momentos de mayor concentración. El informe de “Un lugar de trabajo sostenible” asegura que cuando las personas trabajan en remoto entre dos y tres días a la semana, se produce un incremento en el rendimiento (de hasta un 19%) y la calidad del trabajo (hasta un 18%)

- Reducción del absentismo laboral y mayor compromiso.

Al permitir que los trabajadores puedan tener una flexibilidad de organizar su tiempo de trabajo con la conciliación de la vida familiar y personal, el absentismo laboral disminuiría. Además, al evitar los desplazamientos de los trabajadores, se reducirán los accidentes laborales *in itinere*.

Al implementar el teletrabajo, con todas las ventajas que se plantean para los trabajadores, la mayoría de los empleados suelen responder con un grado de autodisciplina muy destacado, aumentando su compromiso con el proyecto de la empresa. El mismo estudio comentado establece que teletrabajando en modo parcial se produce un incremento de hasta un 10% del orgullo de

¹⁰<https://www.camarazaragoza.com/wp-content/uploads/2020/09/ENCUESTA-TELETRABAJO-Julio-2020-1-1.pdf>

pertenencia a la empresa y de hasta un 9% de la disponibilidad para hacer lo que la empresa o los clientes necesiten.

- Modelo más atractivo.

Las organizaciones se hacen más ágiles y flexibles, para poder realizar nuevas tareas o mejorar las actuales. Además, su capacidad de expansión es mayor, permitiéndoles adaptarse a las demandas reales del mercado y generar productos o servicios más competitivos. Crea una imagen joven y positiva en la empresa, ya que el teletrabajo crea una imagen de trabajo flexible.

Sirve también como medio para retener al talento, ya que obtiene una ventaja competitiva con el salario emocional, permitiendo al empleado más tiempo para dedicarlo a lo que quiera.

Además, que amplía la captación del talento ya que permite que determinados perfiles de profesionales ofrezcan sus servicios por la vía del teletrabajo o teletrabajo híbrido.

- Menor inversión en equipamientos.

Si la empresa decide que una parte de su plantilla realice el modelo de teletrabajo como único modelo, se necesitará una menor cantidad de infraestructura, al no requerir de un espacio físico para esos trabajadores.

También puede optarse por la rotación del teletrabajo, que propicia que siempre haya trabajadores cumpliendo sus tareas desde casa, por lo que permite que se roten la inmobiliaria del centro de trabajo.

- Fomenta la responsabilidad corporativa.

Como ya se ha indicado, el teletrabajo no es compatible con los empleados que no saben autogestionarse. Correctamente aplicado, este modelo laboral favorece la responsabilidad corporativa, ya que los trabajadores contraen un compromiso con la empresa que beneficia a ambas partes. Mientras se mantengan los buenos resultados, el empleado seguirá disfrutando del resto de ventajas del trabajo desde casa.

Para la sociedad:

- Reducción de la contaminación al haber menos desplazamientos en coche y transporte público.
- Mejora el tráfico, evitando o reduciendo las horas pico de las ciudades.
- Al disminuirse las vías de circulación se producen menos incidentes y accidentes de tráfico.
- Menor dependencia del petróleo y sus derivados.
- Una mejora en la inserción laboral de los colectivos de riesgo de exclusión o vulnerables.

9. Desventajas del teletrabajo

Así como presenta un conjunto de ventajas muy llamativas, por supuesto, el trabajo a distancia también puede plantear ciertos inconvenientes, especialmente si no se lleva a cabo de la forma adecuada.

Para los empleados:

- Obstáculo para el trabajo en equipo.

El trabajo en grupo puede ser relativamente sencillo cuando todos los miembros del equipo están físicamente presentes en una oficina, pero se puede complicar si estos se encuentran en puntos distintos. Una posible solución sería la de concertar reuniones de equipo periódicas, ya sea en las instalaciones de la empresa o de manera remota.

- Soledad.

Como se ha comentado, en las empresas que no ponen a disposición del empleado las redes de apoyo adecuadas, el teletrabajo termina por fomentar un aumento del aislamiento en el trabajador, lo cual afectaría su rendimiento.

- Aumenta el sedentarismo.

En algunos casos, se puede dar el sedentarismo en los teletrabajadores por la falta de traslado y movimiento; desmejorando la calidad de vida de los mismos.

- Aumenta el riesgo de no poder desconectar del trabajo.

Ya que puede conllevar a la sensación de una disponibilidad excesiva y la dilución entre el tiempo de trabajo y el destinado para el disfrute personal.

Un estudio de la consultoría Bain & Company asegura que el 40% de los encuestados ha afirmado que su jornada laboral es más larga ahora que trabaja en remoto.

- Inseguridad laboral.

La falta de ambiente laboral puede afectar a algunos teletrabajadores que han tenido mucho tiempo trabajando tradicionalmente, ya que se cree que no se puede perjudicar la relación del trabajador con su supervisor y no reflejar de manera adecuada las aptitudes y logros.

- Distracciones.

En algunos casos resulta complicado limitar la vida laboral con la familiar, por lo que aparecen distracciones al no implementar las delimitaciones de la vida doméstica.

Para la empresa:

- Desembolso económico.

En los casos de las empresas que no estén actualizados en las tecnologías actuales, supone un desembolso económico para abastecer a los empleados con los equipos necesarios para teletrabajar, además de la formación necesaria.

- Dificultad para implementar cambios organizativos.

Si los responsables de los departamentos no confían en que los empleados completen correctamente sus tareas desde casa o estos no se comunican con regularidad con la empresa, el teletrabajo puede ser totalmente ineficaz.

- Seguridad en las comunicaciones.

La ciberseguridad es una cuestión que preocupa cada vez más a las empresas, independientemente de si sus empleados trabajan en sus instalaciones o desde su domicilio.

En el segundo caso, las comunicaciones internas vía Internet son más numerosas e intensas, con documentos y datos sensibles. Por consecuencia, los sistemas informáticos y las redes utilizadas deben contar con la protección oportuna.

- Pérdida de integración en la organización.

Puede que haya una pérdida de valores corporativos y un alejamiento de la cultura de la organización.

Para la sociedad:

- Reducción de las relaciones interpersonales.
- Aumento de las diferencias sociales al existir una brecha en el acceso a las tecnologías.



10. Conclusiones

Debido a la llegada en el 2019 de una situación que nadie se esperaba ni imaginaba, en la que de una manera u otra nos hemos visto inmersos en una película de Hollywood, hemos podido observar cómo nuestra vida ha cambiado significativamente, en donde aprendimos a darle importancia a las cosas que en verdad la requieren y hemos sentido con nuestra propia piel la importancia de la salud física y mental.

La pandemia ha sido el principal impulsor de muchos cambios que ya se estaban dando en el mundo, pero, que quizás no eran muy notorios o había muchas barreras para implementarlas, el ejemplo más claro de esto es la transformación digital. La tecnología es la que ha permitido que pudiéramos continuar con nuestro día a día en el confinamiento, el poder continuar con las clases de manera online, el poder comunicarnos con nuestros familiares y amigos y el poder seguir trabajando sin poner en peligro nuestra salud.

El teletrabajo ha resultado ser un bote salvavidas al que han recurrido muchas organizaciones, pasando de aplicarlo 2 de cada 10, al tener que implementarlo prácticamente todas las empresas. Aunque como se ha dicho a lo largo del trabajo, esta implementación se realizó con prisas y en muchos casos no de la mejor manera y que junto a la situación en la que nos encontrábamos de cuarentena, crisis sanitaria y de cierre de tiendas, restaurantes y centros de estudio y formación, se pensaría que no iba a ver una buena percepción del teletrabajo, pero aun así, los estudios demuestran que los trabajadores quieren que el teletrabajo sea parte de su vida laboral.

Muchas empresas han visto los beneficios que conlleva este método de trabajo y que, implementándolo de la mejor manera, puede ser una oportunidad única que no se puede dejar pasar. Implementar esta modalidad de trabajo supone implementar una herramienta que aporta una mejora en la flexibilidad de los horarios, una mejora en el desarrollo de las tareas y actividades laborales y el implementar una cultura que fomente la conciliación de los trabajadores. Todo esto se ve reflejado en los resultados de la organización, ya que, al implementar

buenas prácticas se tiene una plantilla más comprometida y con un gran sentido de pertenencia en la empresa.

Como se ha ido desarrollando en este trabajo, se podría decir que hay un antes y un después para las organizaciones debido al factor Covid-19, y el teletrabajo es solo la cúspide de lo que viene, ya que las empresas cada vez son más conscientes del entorno VUCA en el que nos encontramos, por lo que es importante que busquen implementar nuevas formas para poder gestionarlo de una manera correcta, ya que la adaptación al cambio es lo único que da garantía de supervivencia. Las organizaciones cada vez más buscarán la implantación de nuevas metodologías que se enfoquen en el salario emocional, ofreciendo mejoras en las medidas de conciliación laboral, que estas se centran en horarios de trabajo flexibles o no rígidos, facilidades para conciliar la vida familiar y laboral, un seguro médico; como mejoras en el bienestar psicológico, desarrollando el reconocimiento dentro de la empresa, la autonomía y diversidad de trabajo, permitiendo que los trabajadores tengan retos profesionales y posibilidades de ascender; y como último lograr oportunidades de desarrollo, implementando el desarrollo del talento, *coaching* y *mentoring*. Las empresas deberán de aprender a manejar estratégicamente los cambios desde un enfoque de oportunidad.

Las nuevas tendencias de trabajo van centradas en la digitalización, lo podemos ver en la forma que trabajamos, en nuestra comunicaciones, en el lugar donde se prestan los servicios, en la forma de organizarnos; pero ello va directamente relacionado con el aprendizaje saludable el que priorice a las personas, especialmente en su adaptación al cambio y esto se une a tener como prioridad la salud de los empleados, tanto física como psicológicamente y las circunstancias familiares de cada uno. Para lograr ir hacia esa dirección es imprescindible que las organizaciones logren dejar los viejos paradigmas en el pasado y se permitan evolucionar con el entorno.

Como último, en un apartado del trabajo, se comentó las razones por las cuales no se había implementado el teletrabajo antes en España, las cuales a modo

de recordatorio eran: La falta de regulación, inversión en equipo informático y tecnológico, formación informática por parte de los trabajadores y la falta de flexibilidad horaria. Teniendo en cuenta estas razones, actualmente ya contamos con diversas regulaciones del trabajo a distancia, los equipos informáticos en las empresas son prácticamente una realidad tangible, en donde muchas de las inversiones se tuvieron que hacer debido a la pandemia, al igual que los conocimientos y experiencia que tienen los trabajadores con esta forma de trabajar. De estos 4 puntos, la flexibilidad es un aspecto que está empezando a cobrar forma y en donde poco a poco las empresas se están dando cuenta de su importancia, tanto para la vida de los trabajadores como para su forma de obtener resultados positivos en la realización de sus tareas.

Tal y como se refleja en el trabajo, son mayores las ventajas que las desventajas al momento de implementar el teletrabajo. Pero, de igual manera es posible resolver algunos de los problemas simplemente con no implementar el teletrabajo de forma continua, lo recomendable es alternarlo con un modelo híbrido que combine tanto el teletrabajo como el teletrabajo de forma presencial, ya que de esta manera se mantendrá la flexibilidad necesaria para la conciliación de la vida familiar, personal y laboral, se fomentará la interacción con los compañeros y se evitará el aislamiento y soledad del trabajador.

11. Bibliografía

Almenar, I (2021). *Implementación del teletrabajo como nueva cultura laboral en las empresas españolas* [Tesis de pregrado] Universidad Politécnica de Valencia, Valencia. Recuperado el 04 de enero de 2022.

Arcos, B (2017) *Análisis jurídico-laboral del teletrabajo* [Tesis de pregrado] Universidad de Almería, Almería. Recuperado el 24 de junio de 2021.

Arredondo Rodríguez, D.M. & Granda García, A.M. (2015). *Teletrabajo: la asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral*. Revista Reflexiones y saberes, 3 (4) 48-55. Recuperado el 09 de mayo del 2021 en:
<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/731/1258>

Banco de España. "El teletrabajo en España". Artículos analíticos 2/2020. Recuperado el 29 de noviembre de 2021 en
https://www.bde.es/bde/es/utiles/Canal_RSS/Publicaciones/el-teletrabajo-en-espana.html

Camacho, M (2021) *Estudio sobre la implantación del teletrabajo en España*. Factorial Blog. Recuperado el 27 de diciembre de 2022.
<https://factorialhr.es/blog/teletrabajo-espana/>

Dalmau, O y Saenz Maite (2020). *Upskilling, reskilling... healtskilling*. Observatorio de Recursos Humanos (161), pp 30-33. Recuperado el 05 de enero de 2022.

De José, M (2020). *Las soft skills más importantes para la empresa en la situación post Covid*. Observatorio de Recursos Humanos (161), pp 28-29. Recuperado el 05 de enero de 2022.

Diputació de Barcelona (2020). *Guía de Teletrabajo*. [Archivo PDF] Recuperado el 02 de enero de 2021 en:

https://www.diba.cat/documents/189253/347708786/guia_teletraball_ca_t.pdf/eb72e71a-8240-d24b-7536-3d8c6dfe49ba?t=1615380088117

Factorial (2021, noviembre). *Guía de Implementación del Teletrabajo* [archivo PDF]. Recuperado el 28 de enero en: <https://factorialhr.es/blog/guia-teletrabajo/>

Gestión del cambio (s.f.) Recuperado el de: https://netmind.net/es/gestion-del-cambio-agile/?utm_source=google&utm_medium=paid&utm_campaign=pc-change-management&qclid=Cj0KCQiA5aWOBhDMARIsAIXLkdQvwZP5QdMLiyammBISk2HSQT38i0ySZOAOBaUxfljpaJLOn_SSlAaI6EEALw_wcB

Junta de Andalucía (2020, abril). *Recomendaciones para teletrabajar de forma segura y saludable* [archivo PDF]. Recuperado el 09 de mayo del 2021 en <http://catedraprl.us.es/wp-content/uploads/2020/05/guia-teletrabajo-cefta-covid19.pdf>

Las Heras, M & Barraza, M (2021). *Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial* [archivo PDF]. Recuperado el 05 de enero de 2021 en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0610>

López, Silvia (2021). *Dos o tres días de teletrabajo, ¿cuál es el equilibrio ideal entre oficina y remoto?* Business Vogue. Recuperado el 10 de enero de 2022 en: <https://business.vogue.es/carrera/articulos/teletrabajo-equilibrio-oficina-remoto-rendimiento-conciliacion/424>

Martínez Sánchez, Á., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, P. & Vela Jiménez, J. (2009). *Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa*. *M@n@gement*, 12, 52-79. Recuperado el 23 de abril de 2021 en: <https://doi.org/10.3917/mana.121.0052>

Nadal, M (2021) *Cómo liderar un equipo en remoto con la máxima efectividad*. Emorganizer. Recuperado el 14 de octubre de 2021 en:

<https://www.emorganizer.com/blog/2021/6/29/como-liderar-un-equipo-en-remoto-con-la-maxima-efectividad-productividad>

Nuevas costumbres de una vida en pandemia (s.f.) Recuperado el 21 de marzo de 2021 en: <https://www.elperiodico.com/es/bienestar/20210406/nuevas-costumbres-vida-pandemia-11638183>

Oficina Internacional del Trabajo (OIT) (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica [archivo PDF]*. Recuperado el 05 de octubre de 2021 en: https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_758007/lang-es/index.htm

Randstad Research (2021, Julio) *Informe teletrabajo en España 2021* [archivo PDF]. Recuperado el 19 de octubre de 2021 en: <https://www.randstadresearch.es/informe-teletrabajo-en-espana-2021/>

Rimbau-Gilabert, E & Reyner, R (2020) *Decálogo de competencias para liderar equipos en el teletrabajo*. Universitat Oberta Catalunya. Recuperado el 10 de octubre de 2021 en: <https://blogs.uoc.edu/economia-empresa/es/decalogo-de-competencias-para-liderar-equipos-en-el-teletrabajo/>

Sanabria, L (2020) *Growth Mindset: ¿Por qué es más importante hoy que antes?*. Recuperado el 26 de octubre de 2021 en: <https://www.linkedin.com/pulse/growth-mindset-por-qu%C3%A9-es-m%C3%A1s-importante-hoy-que-antes-sanabria/?originalSubdomain=es>

Selma, J (2015). *El Teletrabajo, ¿Una solución?* [Tesis de pregrado] Universidad Miguel Hernández, Elche. Recuperado el 19 de octubre del 2021

Toledano, F (2021). *Derecho a la desconexión digital: Riesgos derivados del uso de las TIC y su gestión preventiva*. Observatorio de Recursos Humanos (164), pp 30-33. Recuperado el 07 de enero de 2022.